

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FILIPPE POLINA AFFONSO

ANÁLISE DO MERCADO DE FORNECEDORES DE SOLUÇÕES SISTÊMICAS  
PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

LONDRINA

2023

FILIPPE POLINA AFFONSO

ANÁLISE DO MERCADO DE FORNECEDORES DE SOLUÇÕES SISTÊMICAS  
PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Trabalho de conclusão de curso, apresentado  
como parte dos pré-requisitos para aprovação do  
curso de MBA em Banking para Cooperativas da  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

Orientador: Prof. PhD Gustavo Abib.

LONDRINA

2023

## RESUMO

Neste trabalho é discutida uma proposta de fornecimento de serviços para Cooperativas Singulares Solteiras por uma Cooperativa Central de Crédito, sem que haja o vínculo de filiação ao Sistema Cooperativo de tal Central de forma que a Cooperativa Central consiga, com seus próprios recursos, manter o seu funcionamento sem a exigência total de rateio de custos entre as Cooperativas filiadas. Mostra-se que a proposta é viável para a Cooperativa Central de forma que todo o ecossistema é beneficiado em cada uma de suas respectivas atribuições e, que observando-se os riscos envolvidos na operação, ela pode ser duradoura e eficaz. Ainda observa-se que a distribuição das custas operacionais podem beneficiar o Sistema Cooperativo em que a Central opera, pois ela não mais geraria rateio de despesas e sim receitas.

Palavras - chave: Prestação de serviços; Cooperativas de crédito; Cooperativa singular.

## **ABSTRACT**

This paper discusses a proposal for the provision of services to Single Single Cooperatives by a Central Credit Cooperative, without the link of affiliation to the Cooperative System of such Central so that the Central Cooperative can, with its own resources, maintain its operation without the total requirement of cost apportionment among the affiliated Cooperatives. It is shown that the proposal is viable for the Central Cooperative so that the entire ecosystem is benefited in each of its respective attributions and, observing the risks involved in the operation, it can be lasting and effective. It is also observed that the distribution of operating costs can benefit the Cooperative System in which the Central operates, as it would no longer generate apportionment of expenses, but revenues.

Key words: Provision of service; Credit unions; Singular credit union.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Sistema Financeiro Nacional - SFN	6
2.2 Outsourcing	7
2.3 Aplicabilidade	8
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>10</b>
3.1 Descrição geral da organização	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema	10
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>12</b>
4.1 Desenvolvimento da proposta	12
4.2 Plano de implementação	12
4.3 Recursos	14
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	16
<b>5 RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>18</b>
5.1 Resultados para a cooperativa central	18
5.2 Resultados para as cooperativas singulares	19
5.3 Resultados para os cooperados das cooperativas singulares	19
5.4 Resultados para os prestadores de serviço	20
<b>6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS</b>	<b>21</b>
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>22</b>
<b>8 REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho apresentaremos uma proposta de modelagem de prestação de serviços para Cooperativas de Crédito Singulares, que não façam parte de algum Sistema Cooperativo, por um Cooperativa de Crédito Central, aqui representada pela Uniprime Central Nacional.

Cooperativas de Crédito singulares solteiras, ou seja, que não participam de um sistema cooperativo de dois ou três níveis, têm a responsabilidade de efetuar sua operacionalização contando muito com o provedor do *software* que gerencia os fluxos da Cooperativa. Estas empresas de tecnologia, apesar de proverem ferramentas aderentes à legislação, na maioria das vezes, não possuem todo o *expertise* necessário para habilitar o pleno funcionamento da Cooperativa.

Com a observação de que a Uniprime Central Nacional já oferta todos os serviços necessários para suas Cooperativas Filiadas ao Sistema Uniprime, desde serviços de tecnologia, passando por auditoria, supervisão, controles internos, contabilidade, recursos humanos e área de desenvolvimento de produtos, notou-se que faltava transformar todos estes conhecimentos em um produto ou mais que outras Cooperativas pudessem adquirir e utilizar sem a necessidade de filiação ao Sistema Uniprime.

O trabalho então procura entender e observar as necessidades do mercado de forma que a Uniprime Central Nacional possa, primeiramente dentro das funcionalidades que ela já possui e opera, ofertar, precificar e manter uma linha de produtos adequada para os diferentes modelos de Cooperativas de Crédito em funcionamento no Brasil.

Não somente com o foco comercial, mas também com o foco solidário cooperativista, a Central pode ser uma referência no segmento de cooperativismo de crédito, transmitindo e assegurando, através de sua já consolidada atuação no mercado financeiro, que outras Cooperativas possam ofertar produtos e serviços de qualidade, incentivando o Cooperativismo e procurando diminuir a concentração que os ditos bancos tradicionais possuem no mercado financeiro brasileiro. O Cooperativismo tem sido observado como uma forma sustentável e justa da dinâmica financeira, colocando o crédito de forma mais granular para os associados sem o objetivo do lucro tão somente, mas também do bem-estar social das áreas que atuam.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De forma a tratar adequadamente o objetivo deste trabalho, torna-se imprescindível mencionar trabalhos e estudos apresentados pela academia que de alguma forma reiteram, mesmo que de forma indireta, a carência de mercado a ser explorado neste trabalho. Partindo do envolvimento do Banco Central do Brasil em oferecer condições para que cooperativas de crédito representem uma fatia maior de representação no Sistema Financeiro Nacional, pelo movimento de outsourcing de produtos e serviços que venham a ser disponibilizados pelas Instituições e chegando, finalmente, à implementação de políticas de governança corporativa até então vistas somente em grandes conglomerados.

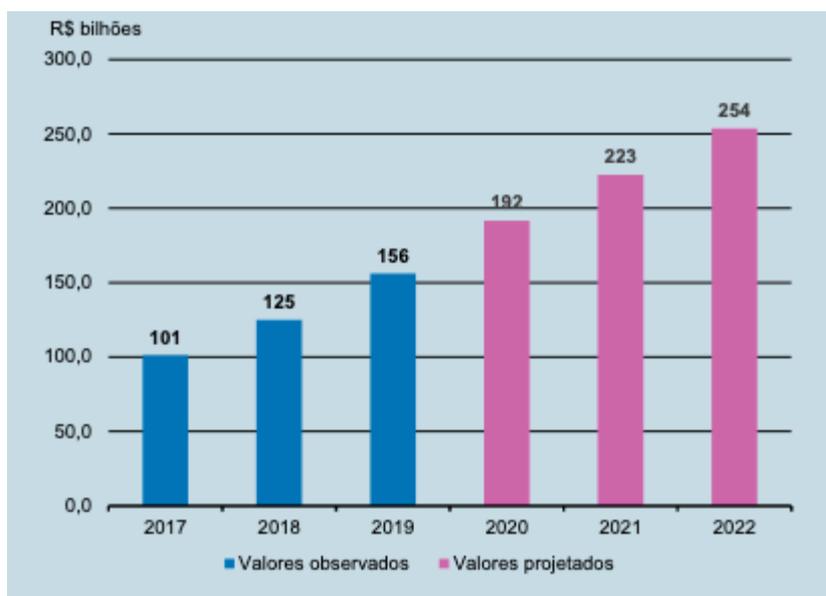
### 2.1 Sistema Financeiro Nacional - SFN

A Lei Complementar N 130, de 17 de abril de 2009, em conjunto com Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, regem as sociedades cooperativas de crédito a fim de criar uma segurança jurídica àquelas pessoas que desejam participar de uma sociedade que visa o interesse coletivo da região em que atuam. Apesar da parcela pequena que representam no SFN, as instituições participantes do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito crescem a taxas contínuas, podendo mirar a ocupação de lugares de destaque dentre as consideradas instituições bancárias clássicas (REB 2020).

O desempenho diferenciado das cooperativas em momentos de recessão provê um “efeito de seguro” (Aghabarari et al., 2020 apud REB 2020) que mitiga choques de liquidez por ofertar crédito com menos restrições a seus associados e estimulando efeitos positivos sobre pequenas e médias empresas. O relatório ainda menciona a diversificação de produtos e serviços impactando de forma positiva em como essas instituições operam com alta eficiência (Santos et al., 2020, p. 967).

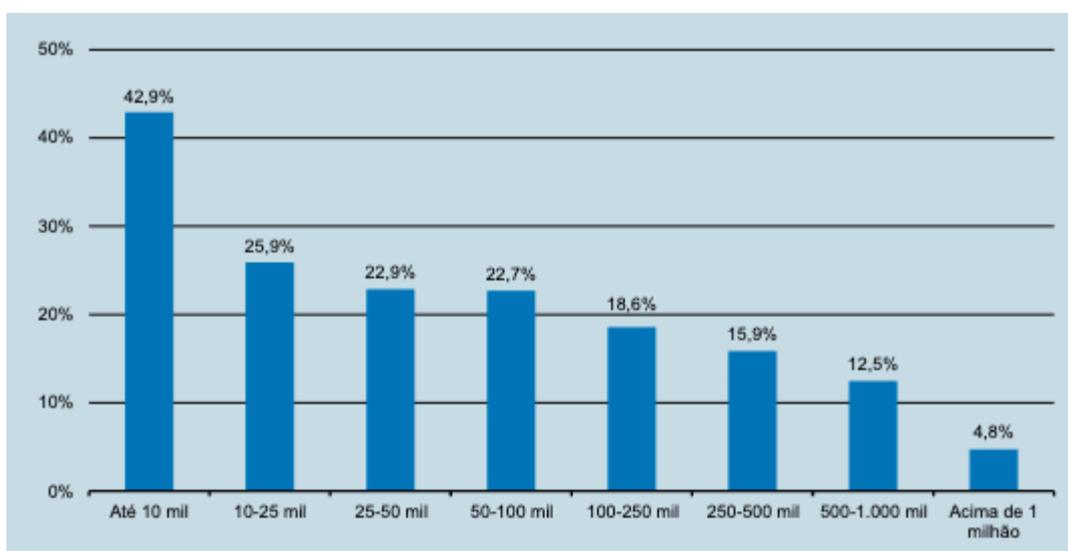
Na prática isso é um resultado peculiar, pois a distribuição geográfica, provocada pela filosofia mutualista, mantém o excedente de capital na mesma região, impactando de forma muito mais sensível a economia de municípios menores (Mckillop et al., 2020).

### Projeção do crédito das cooperativas filiadas à Central



Fonte: Relatório da Economia Bancária 2020

### Participação de mercado das Cooperativas de Crédito



Fonte: Relatório da Economia Bancária 2020

## 2.2 Outsourcing

O *outsourcing*, ou terceirização, é considerado o termo mais ajustado ao termo inglês (Ferreira, 2017). O autor citando o trabalho de (Bustinsa, 2010) afirma:

*A terceirização veio permitir um ajustamento das fronteiras da empresa em resposta às pressões econômicas externas e, por possibilitar a consolidação estratégica através da reestruturação das atividades organizacionais, estimular o crescimento e aprofundamento das suas áreas core*

A parceria torna-se uma relação em que a cooperação deve ser eficiente com o uso de mecanismos de análises performáticas por ambos os parceiros. A forma em que a parte fornecedora obtém seus ganhos forma um conjunto de itens que podem ir além de questões contratuais, passando pelo alinhamento de processos em andamento, cooperação estratégica, satisfação do cliente, entre outros.

Pizarro (2010) discorre que a quantidade de serviços contratados pode determinar o tipo de *outsourcing* que está ocorrendo em uma determinada relação: quando existe uma atuação como consultora, por tempo indeterminado, da empresa provedora, considera-se que um *Outsourcing Total* esteja ocorrendo. Se a terceirização ocorre em determinadas áreas em um escopo fechado de tempo, um *Outsourcing Parcial* é firmado entre as partes.

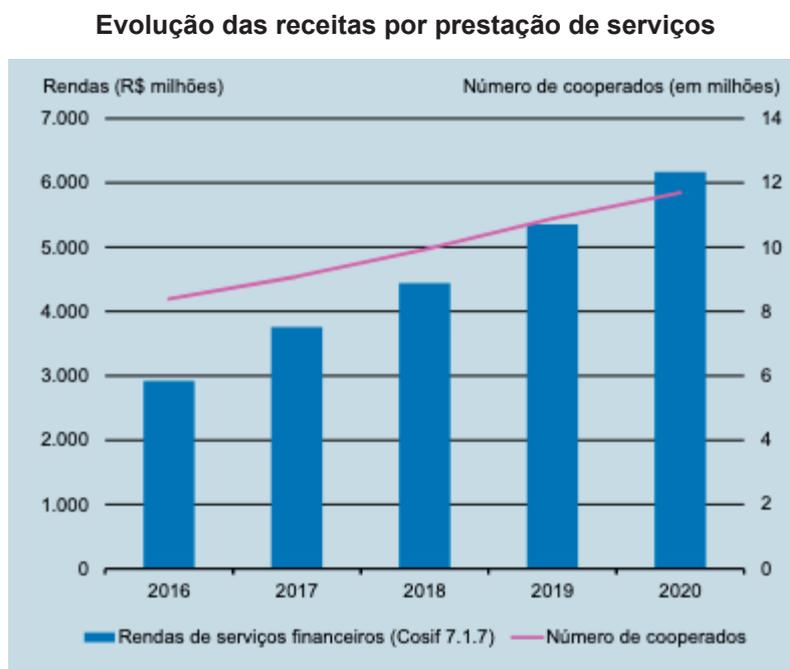
Como não precisa despender com equipamentos, estrutura e profissionais, o *outsourcing* pode fornecer um benefício financeiro estratégico, uma vez que a responsabilidade pela manutenção da estrutura básica recai sobre o provedor do tal serviço, como afirma McCarty (2004).

A qualidade do serviço entregue pelas equipes altamente qualificadas e multidisciplinares do fornecedor têm sido objetos de estudo que avançam na conclusão de que, em sua maioria, fornecem resoluções para qualquer imprevistos que surjam, proporcionando, assim, uma maior qualidade no serviço prestado (Stoy e Kytzia, 2005).

### **2.3 Aplicabilidade**

A observação da evolução das receitas da prestação de serviços por parte das Cooperativas de Crédito sugere uma tendência de que a diversificação da oferta de produtos e serviços fidelizam cooperados antigos e atraem novos associados em busca de produtos até então ofertados majoritariamente por instituições fora do

SNCC. Santos (2020) ainda indica que a diversificação de produtos e serviços têm um impacto muito positivo na eficiência dessas instituições.



*Fonte: Relatório da Economia Bancária 2020*

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 Descrição geral da organização**

A Uniprime Central Nacional – Central Nacional de Cooperativa de Crédito, é uma cooperativa de crédito de 2º grau cujo objetivo é organizar e facilitar os serviços de suas cooperativas singulares (1º grau) para que estas realizem o atendimento direto aos associados. A Uniprime Central Nacional atua nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Fundada em 30 de setembro de 1998 por um grupo de profissionais da área médica, desde o início a Central teve como objetivo oferecer condições de crescimento e desenvolvimento para seus cooperados, através da prestação de serviços e atendimento a normativos legais. Aos poucos, estendeu os benefícios para todos os profissionais de saúde e hoje, por meio de autorização do Banco Central, atende também aos empresários, empresas e profissionais dos mais diversificados ramos de atividade, dentro da sua área de abrangência, em 6 estados da Federação com autorização para atuar nacionalmente.

Sem visar lucro e com um atendimento personalizado, a Uniprime Central oferece, por meio de suas cooperativas singulares, uma ampla gama de serviços financeiros, como Cartões de Crédito; Financiamento de Veículo, Crédito Imobiliário, Crédito Rural, entre outros; Investimentos como Aplicações em RDC; Seguros; Consórcios e demais produtos e serviços financeiros.

Atualmente a Cooperativa Central conta com 44 (quarenta e quatro) colaboradores, com projeção de aumento no quadro de funcionários para adequação às expectativas de crescimento.

Até o ano de 2020, a Central possuía 8 Cooperativas em seu quadro de Singulares filiadas. Devido a um movimento de desfiliações e interesses políticos internos, em 2021 a cooperativa passou a ser constituída por apenas duas Singulares, o que despertou a necessidade de buscar parcerias no mercado.

No ano de 2022, a Uniprime Central Nacional filiou outras 4 cooperativas, representando e organizando 6 cooperativas singulares. Além disso, o modelo de negócio foi reformulado com a criação de parcerias com outras cooperativas através da prestação de serviços nas mais diversas áreas em todo território nacional.

#### **3.2 Diagnóstico da situação-problema**

Em processos de pesquisa onde o objetivo não pode ser alcançado de forma intuitiva ou direta, nos direciona para a elaboração de entrevistas com Diretores, Conselheiros e pessoas ligadas à fundação e manutenção das atividades das cooperativas. A sensibilidade de entender e observar as maiores dificuldades que as Cooperativas têm em montar seu escopo de trabalho junto com fornecedores e colaboradores pode nos indicar uma direção em como montar o modelo de oferta de produtos e serviços pela Uniprime Central Nacional.

Por sua vasta experiência dentro do cooperativismo, pelo seu currículo de ter sido superintendente de uma Cooperativa Singular e também por ser o diretor-executivo da Uniprime Central, o Sr. Evandro Gasparetto é uma pessoa que está a par de ambas as frentes da necessidade: como fornecedor sabe o que pode e deve ser ofertado e, como contratante, quais seriam os requisitos que permitirão o pleno funcionamento da Cooperativa Singular junto a seus associados.

A principal característica da situação-problema vem do fato da heterogeneidade de funcionamento das diversas Cooperativas Solteiras: desde a formatação da sua licença de funcionamento - cooperativas de capital e empréstimo não podem receber depósitos à vista - até cooperativas de admissão fechada - a exemplo de cooperativas que atendem grandes conglomerados industriais. Cada uma delas têm o seu propósito único e singular, evidenciando que uma gama estreita de soluções não parece ser adequada para o devido atendimento das necessidades da Cooperativa Singular.

Observa-se aqui a principal dificuldade do objeto deste trabalho: fornecer uma solução unificada, de forma análoga à que a Uniprime Central Nacional oferece para sua afiliadas, respeitando a individualidade e características particulares - sem ferir o compromisso com o órgão regulador.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 Desenvolvimento da proposta**

Conforme relatado nas seções anteriores deste projeto acadêmico, nossa proposta consiste na prestação de serviços de infraestrutura de tecnologia da informação, sistemas transacionais, de controles internos e outros serviços que possibilitem para as cooperativas singulares de crédito o atendimento das obrigações legais e regulatórias que lhes são aplicáveis, a um preço justo e acessível a elas. Ao mesmo tempo que este projeto possibilita receitas e tem uma expectativa de retorno satisfatório, exige mudanças organizacionais que subsidiem a execução do planejamento e viabilizem o atingimento dos objetivos.

No aspecto operacional, não haverá mudanças expressivas, visto que os procedimentos que uma cooperativa central já presta para as cooperativas filiadas serão os mesmos ofertados para as cooperativas não filiadas, ou seja, os procedimentos atualmente implementados serão estendidos para as cooperativas em prospecção. A mudança mais significativa está na estrutura, tanto de pessoal quanto de tecnologia.

Se faz necessário reforçar a equipe responsável pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas, ampliar a capacidade de ambiente de rede para armazenamento de dados e informações em nuvem, e aprimorar o ambiente de controles internos, a fim de garantir que os processos executados e os riscos envolvidos no negócio da central de serviços e das cooperativas que farão uso dos seus serviços, estejam devidamente mapeados, formalizados, controlados e monitorados.

O tipo de metodologia aplicada no projeto será uma metodologia híbrida, que é composta por um misto de conceitos da metodologia tradicional – ou preditiva – com a metodologia ágil. Neste caso, o escopo do projeto será detalhado, os cronogramas e orçamento serão previamente estabelecidos, mas com flexibilidade para adaptações ao longo do projeto, e as equipes envolvidas serão gerenciadas, mas também terão autonomia dentro de suas alçadas para tomar ações que otimizem tempo e recursos para o alcance dos objetivos. Portanto, para a criação da central de serviços será aplicada a metodologia de projeto “Project Model Canvas”.

### **4.2 Plano de implementação**

Com base no estudo e planejamento estratégico realizado, foi estabelecido que o ponto de equilíbrio para a manutenção das atividades da central de serviços seria atingido com a filiação de, pelo menos, mais três cooperativas ao sistema e a adesão de 15 cooperativas utilizando apenas a prestação de serviços em *outsourcing*. Esse número pode variar para chegar ao mesmo ponto de equilíbrio, porém a análise técnica da situação-problema será baseada nesse parâmetro. Estabelecidas as metas, o plano é determinar as etapas para o alcance desses números.

O projeto tem início numa pesquisa de mercado, para a identificação das maiores necessidades e aspirações das cooperativas singulares, para que sejam desenvolvidos pacotes de serviço que sejam de interesse dessas cooperativas. Na sequência, será realizada a identificação de possíveis cooperativas a serem atendidas e que estejam dentro dos parâmetros de atuação da central de serviços. Estas atividades serão conduzidas pelo diretor executivo e a equipe por ele criada.

Identificadas as cooperativas singulares de crédito atualmente existentes, com base na relação pública disponível no site do Banco Central do Brasil, inicia-se o processo de prospecção através do envio de ofícios contendo o agendamento de apresentações da estrutura da central, informações sobre os serviços a serem prestados de acordo com o modelo de negócio e a formulação de proposta de valores baseada em um plano de pacotes de serviços que variam de acordo com o nível de utilização. A princípio essa atividade também será realizada pelo diretor executivo, com a projeção de criar um departamento comercial voltado para essa atividade.

Após o aceite da proposta por parte da cooperativa contratante, inicia-se o planejamento para realização da migração dos sistemas operacionais, realizada pelo setor de tecnologia da informação, alinhamento entre os setores e serviços contratados, além do planejamento financeiro para início dos pagamentos referente à prestação de serviços ou, se assim decidido pela cooperativa singular, a filiação.

Em seguida os gestores dos departamentos internos realizarão o mapeamento das necessidades e obrigações legais e regulatórias da cooperativa singular, com o intuito de minimizar os possíveis riscos operacionais do processo, e elaborar treinamentos, se necessários, com vistas a ambientar as singulares com

a forma de trabalho da central de serviços e providenciar as adequações para que as necessidades individuais sejam atendidas.

Após a contratação e início do programa de migração, ficará sob a responsabilidade do diretor executivo e do coordenador de projetos o monitoramento das atividades e o devido direcionamento para a correção de eventuais percalços que surjam no decorrer do projeto, para que sejam definidas ações que assegurem o atingimento dos resultados esperados pela central de serviços e pela cooperativa singular.

### **4.3 Recursos**

Com base nos estudos realizados e análise dos custos atuais da Cooperativa Central, foram avaliados alguns possíveis cenários com o intuito de elaborar os pacotes de Serviços a serem oferecidos para as cooperativas contratantes. Inicialmente o estudo buscou identificar qual o real valor dispendido atualmente com cada setor dentro da central. A análise foi feita com base em custos com pessoal, utilização de softwares e serviços de terceiros utilizados em cada setor.

 <b>UNIPRIME CENTRAL NACIONAL CUSTO POR SETOR</b>	
Base dezembro/2022	
SETOR	Valores em %
<b>CENTRAL</b>	
Conselho	0,57%
Diretoria	13,41%
Serviços Técnicos Especializados	3,10%
Despesas Administrativas	2,68%
Serviços de Terceiros	2,83%
Promoções e Relações Públicas	0,15%
Aprovisionamentos e Ajustes	0,80%
Pessoal Administrativo	4,24%
Software Crédito Rural+ B3	2,53%
<b>COMPE</b>	
Pessoal Administrativo	3,14%
Serviços de Terceiros	4,35%
Despesas Administrativas	0,01%
Softwares	1,18%
<b>TI</b>	
Infraestrutura	13,39%
Suporte e Desenvolvimento	21,57%
<b>CONTROLES INTERNOS</b>	
Pessoal Administrativo	0,92%
<b>RISCOS</b>	
Pessoal Administrativo	2,21%
Software	0,60%
<b>SUORTE</b>	
Pessoal Administrativo	3,56%
Software	2,92%
<b>CONTÁBIL - FINANCEIRA</b>	
Pessoal Administrativo	5,40%
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	
Pessoal Administrativo	1,61%
Software	0,05%
<b>CORRETORA</b>	
Pessoal Administrativo	4,11%
<b>TOTAL</b>	<b>95,34%</b>

De acordo com os resultados obtidos, identificou-se que o maior custo hoje para a central é concentrado no setor de tecnologia que depende de maior número de colaboradores além da necessidade de contratação de softwares, licenças, despesas com data centers e parcerias com fornecedores do setor para atendimento às necessidades sistêmicas e tecnológicas.

Baseado nos custos efetivos da central, foram desenvolvidos os pacotes de serviços que serão oferecidos às cooperativas, considerando o porte, custo por implantação e custo por cooperado, métricas que refletem diretamente na estrutura disponibilizada.

Foram criados quatro pacotes considerando o porte das cooperativas por quantidade de cooperados iniciando pelo Pacote I - até 3.000 cooperados; Pacote II até 10.000 cooperados; Pacote III até 30.000 cooperados e Pacote IV até 60.000

cooperados. Além deste cenário, ainda considerando a quantidade de cooperados, foi criado também um pacote exclusivo para as cooperativas que manifestarem interesse em filiação. É importante destacar que os valores reais definidos para os pacotes, serão mantidos em sigilo e as métricas serão apresentadas em forma de porcentagem.

#### **4.4 Viabilidade Econômico-Financeira**

A finalidade da análise dos custos realizados no tópico anterior, é avaliar a viabilidade do projeto de prestação de serviços alinhados ao custo operacional atual da Central. Cabe ainda a necessidade de avaliação de novas projeções no caso da necessidade de contratação de colaboradores, aumento de infraestrutura e serviços especializados para suprir a demanda gerada pelas cooperativas aderentes.

Nesse contexto, foram analisados alguns cenários com o intuito de projetar a viabilidade: (i) No cenário 1, consideramos somente a prestação de serviços, sem a taxa de licenciamento da marca e sem rendimento do capital aportado; (ii) No cenário 2, consideramos além da prestação de serviços o rendimento de capital, porém sem taxa de licenciamento da marca; (iii) No cenário 3 contemplamos prestação de serviços mais rendimento de capital e taxa de licenciamento da marca; e (iv) No cenário 4 repetimos os itens dos outros 3 cenários e temos também a possibilidade de ajustes de estruturas e custos.

Mediante estes dados que foram planilhados e com base nos custos identificados no item anterior, verificamos que o equilíbrio econômico-financeiro da cooperativa central é atingido com um mínimo de 14 cooperativas utilizando a prestação de serviços e mais 3 cooperativas filiadas, sendo que, a partir desse número ficam praticamente zerados os resultados, isso considerando a pior situação, que seria o cenário 1, pois a cooperativa central não teria o rendimento de aplicação das centralizações financeiras e nem a taxa de licenciamento da marca.



## UNIPRIME CENTRAL NACIONAL - CENÁRIOS E PROJEÇÕES

<b>RESULTADO CONTÁBIL</b>				
RECEITAS	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3	CENÁRIO 4
RECEITA PROJETADA	100%	83%	79,84%	79,84%
<b>APLICAÇÃO FINANCEIRA CENTRAL</b>				
RENDIMENTO CENTRAL	-	17%	16,36%	16,36%
TAXA LICENCIAMENTO MARCA	-	-	3,80%	3,80%
<b>RECEITA TOTAL PROJETADA</b>				
TOTAL	100%	100%	100%	100%
<b>CUSTOS PROJETADOS</b>				
IMPOSTOS	11%	9%	9%	9%
CENTRAL	22%	18%	17%	17%
COMPE	12%	10%	9%	3%
TI	37%	31%	30%	25%
CONTROLES INTERNOS	1%	1%	1%	1%
RISCOS	2%	2%	2%	2%
SUORTE	6%	5%	5%	5%
CONTÁBIL	3%	3%	3%	3%
GESTÃO DE PESSOAS	1%	1%	1%	1%
CORRETORA	3%	2%	2%	2%
TOTAL	99%	82%	79%	68%
<b>RESULTADO PROJETADO</b>				
	0,01	0,18	0,21	0,32

## **5 RESULTADOS ESPERADOS**

O planejamento realizado visa uma atuação diferenciada no mercado, que ainda não possui central de serviços que atendam a cooperativas singulares sem a necessidade de filiação à central. Com isso pretende-se a construção de uma estrutura cada vez mais competente e atualizada, podendo assim prestar serviços cada vez melhores aos filiados e clientes a um custo acessível, fortalecendo o sistema cooperativo como um todo.

A avaliação dos resultados se dará através de indicadores relacionados ao custo, à qualidade e ao tempo, através do comparativo com seus números no período anterior a adesão aos serviços prestados pela central e os resultados após a contratação dos serviços. Em contrapartida, também será avaliado a viabilidade financeira da central de serviços, verificando se o número de cooperativas estabelecidas na fase estruturante do projeto é adequado para que haja o retorno financeiro planejado, principalmente pelo fato do aumento da quantidade de mão de obra e infraestrutura para atender as novas cooperativas singulares.

### **5.1 Resultados para a cooperativa central**

Com esse estudo objetivamos mostrar que uma cooperativa central pode atuar de uma forma que faça valer a intercooperação, proporcionando condições ideais de trabalho para as singulares. Além do cumprimento de valores cooperativos, a cooperativa central poderá alcançar os seguintes resultados:

- a) Maior consolidação da marca perante o segmento cooperativo;
- b) Melhora na eficiência operacional e econômica da cooperativa;
- c) Aumento do nível de satisfação das cooperativas singulares filiadas, tendo em vista que as receitas auferidas poderão proporcionar resultados maiores em cada exercício;
- d) Aumento da capacidade dos colaboradores internos e dos indicadores de desempenho;
- e) Crescimento na infraestrutura de tecnologia da informação;
- f) Aprimoramento do Know-how da operação;
- g) Aprimoramento da análise de custos.

## **5.2 Resultados para as cooperativas singulares**

Os resultados esperados para as cooperativas singulares, conforme abordado em seções anteriores deste trabalho, são:

- a) Aumento da sua capacidade técnica, operacional e de estrutura de tecnologia da informação;
- b) Maior capacidade na aderência a novos atos normativos publicados pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil ou outros órgãos que regulam atividades desempenhadas na cooperativa;
- c) Segurança para os administradores quanto aos exercício das atividades e cumprimento das obrigações regulatórias, por meio de procedimentos de monitoramento e controle e experiência e solidez da cooperativa central, sem que esta interferência no modo de atuar da cooperativa, e sem a imposição de metas e de investimentos inerentes a uma filiação;
- d) Redução de custos e/ou despesas de observância ao regulamento aplicável, bem como em infraestrutura de tecnologia e segurança da informação;
- e) Ao aderir uma estrutura de tecnologia e de segurança mais robusta e contar com profissionais qualificados que terá acesso pela cooperativa central, a exemplo de auditores, equipe de ouvidoria, compliance e controles internos, há ganho de maior credibilidade perante o órgão de supervisão e dos potenciais cooperados, o que proporciona possibilidade de alavancagem nos negócios e aumento da satisfação dos cooperados já associados.

## **5.3 Resultados para os cooperados das cooperativas singulares**

Com a contratação da central de serviços de uma cooperativa central, os cooperados das cooperativas singulares podem ter acesso a novos produtos e serviços financeiros, e ganhar novas experiências financeiras por meio de uma plataforma tecnológica de alto nível.

Os cooperados também ganham maior segurança quanto a confiabilidade na proteção de dados e informações, ao ser beneficiado por uma estrutura de

compliance e controles internos e de segurança da informação que a cooperativa terá acesso no estabelecimento da relação de negócio.

#### **5.4 Resultados para os prestadores de serviço**

O estudo realizado demonstra que há benefício para os prestadores de serviço de tecnologia da informação e de auditoria, parceiros da cooperativa central. Estes podem ampliar sua carteira de clientes e, conseqüentemente, seus objetivos de negócio, visto que podem alcançar maior número de cooperativas singulares atendidas através da cooperativa central, uma vez que as cooperativas poderão contratar os serviços a um preço mais competitivo se comparado a uma contratação direta com tais prestadores de serviço.

O atendimento em massa a um preço diferenciado e mais competitivo pode elevar as receitas destas empresas. É possível considerar que, em algum nível, a parceria com cooperativas singulares pode também contribuir na consolidação da marca destes prestadores de serviço no segmento cooperativo, ao ponto de se alcançarem maior participação no mercado de cooperativas em geral.

## 6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

No planejamento foi contemplado o mapeamento dos principais riscos inerentes ao projeto, a fim de que sejam monitorados e que as eventuais intercorrências sejam gerenciadas de maneira proativa e que o curso do projeto seja corrigido rapidamente, os quais são:

- **Risco 1:** Projeto de cooperativas singulares interessadas não possuir viabilidade técnica para atendimento.
- **Risco 2:** Custos dos serviços ofertados pela central de serviços não serem absorvidos pelas cooperativas singulares.
- **Risco 3:** Baixa aderência pelas cooperativas singulares, inviabilizando a continuidade do projeto e o retorno esperado dos investimentos.
- **Risco 4:** Atraso no cumprimento dos cronogramas para a migração de sistema operacional e implementação de novos procedimentos nas cooperativas.
- **Risco 5:** Ausência de mão de obra especializada nas cooperativas, resultando em mais tempo empregado em treinamentos e capacitação interna.
- **Risco 6:** Alta aderência pelas cooperativas que faça com que o projeto demande de novos investimentos não contemplados no orçamento original.

## 7 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, exploramos o tema do outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com o enfoque específico em uma central cooperativa atuando como fornecedora. Nossa pesquisa buscou compreender os benefícios e desafios dessa abordagem, analisando sua viabilidade e impacto tanto para as cooperativas singulares como para a central cooperativa.

Ficou evidente que o outsourcing de TI e serviços desempenha um papel fundamental para as cooperativas singulares independentes ao permitir o acesso a recursos especializados, tecnologia avançada e melhores práticas de mercado. Ao contar com uma central cooperativa como fornecedora, as singulares podem se beneficiar de economias de escala, compartilhamento de conhecimentos e uma ampla gama de serviços centralizados. Essa sinergia fortalece as cooperativas singulares, tornando-as mais competitivas e eficientes.

Identificamos, no entanto, desafios a serem superados ao adotar o outsourcing de TI e serviços com uma central cooperativa como fornecedora. Um dos principais desafios é a necessidade de estabelecer uma governança sólida e uma comunicação clara entre a central e as singulares, garantindo alinhamento de interesses e transparência na prestação de serviços. Além disso, a central deve estar preparada para atender às necessidades e particularidades de cada cooperativa singular, adaptando-se às demandas específicas de cada uma.

No contexto desta pesquisa, concluímos que o outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com uma central cooperativa como fornecedora, apresenta-se como uma estratégia viável e benéfica. Ao aproveitar os recursos e a expertise concentrados em uma central, as singulares podem obter vantagens competitivas, redução de custos e aprimoramento da qualidade dos serviços.

Essa abordagem permite às cooperativas singulares concentrar seus esforços e recursos nas atividades centrais do negócio, enquanto a central cooperativa cuida da infraestrutura tecnológica e dos serviços compartilhados. Além disso, fortalece o espírito cooperativista ao promover a colaboração e a troca de conhecimento entre as cooperativas.

No entanto, é importante destacar que cada cooperativa singular deve realizar uma análise cuidadosa e personalizada antes de adotar o outsourcing com uma

central. É essencial considerar as necessidades específicas de cada cooperativa, a compatibilidade com a cultura organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças que essa estratégia pode trazer.

Em síntese, este trabalho trouxe importantes reflexões sobre o outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com uma central cooperativa. Os resultados e insights obtidos contribuem para a compreensão desse tema e podem orientar as cooperativas singulares na tomada de decisões estratégicas, buscando a maximização dos benefícios e o fortalecimento do cooperativismo como um todo.

## 8 REFERÊNCIAS

Alianza Cooperativa Internacional. **Identidad cooperativa: nuestros principios y valores**. Bélgica. s.d.. Disponível em:

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em: 06 out. 2022.

Aghabarari, L.; Guettler, A.; Naeem, M.; Doornik, B. V. (2020). **Is There Help Indeed, if There is Help in Need? The case of credit unions during the global financial crisis**. Working Papers Series, n. 511, Banco Central do Brasil.

Bustinza, Oscar F.; Arias-Aranda, Daniel; Gutierrez, Leopoldo; (2010) **Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms** (2010). International Journal of Production Economics, Vol.126, n.2, pp.276-288, 2010.

Ferreira, A. F. R. (2017). **A cadeia de valor e os modelos de business process outsourcing (BPO): modelos de negócio na oferta portuguesa de serviços de outsourcing**. NIMS - Dissertações de Mestrado em Gestão da Informação (Information Management)

Filho, JRF; Ventura, ECF; Marucci, JC (2007). **Governança Corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito**. 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo (República Dominicana), dez. 2007

Kotlarsky, J., Oshri, I., Lee, J.-N., & Jarvenpaa, S. (2015). **Editorial: Understanding strategic innovation in IT and business process outsourcing**. The Journal of Strategic Information Systems, 24(4), 251–254.

LAGO, A. Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. Porto Alegre: 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18439>. Acesso em 06 out. 2022.

McCarty, Ian P. (2004); **The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing**. International Journal of Production Economics 88(1) p61-71.

Mckillop, D.; French, D.; Quinn, B.; Sobiech, A. L.; Wilson, J. O. S. (2020). **Cooperative financial institutions: a review of the literature**. International Review of Financial Analysis, 71(C)

MEINEN, Ênio. PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. 1. ed. Brasília: Confedbras, 2014. 1-550 p.

Pizarro, S. N. **O contrato de Outsourcing** (1ª ed.). (W. Kluwer, Ed.) Coimbra: Coimbra Editora, 2010

Portal do Cooperativismo Financeiro. **História do Cooperativismo » Os 7 princípios do cooperativismo**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório de Economia Bancária 2020**. Disponível em [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe\\_6\\_escimento\\_cooperativas.PDF](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_escimento_cooperativas.PDF). Acessado em 01/01/2022.

Santos, L.; Costa, D. (2020). **Eficiência técnica e ciclo de vida em cooperativas: uma análise de dados em painel**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, 7(13)

Santos, L. S. Z.; Bressan, V. G. F.; Moreira, V. R.; Lima, R. E. (2020). **Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras**. Cadernos EBAPE.BR, 18(4), 956-973. Epub January 08, 2021

Stoy, Christian, and Susanne Kytzia. (2005). **Cost of Outsourcing versus Cost of Rental Services for Office Buildings in Switzerland**. Journal of Corporate Real Estate 7(3): 246–57.

Tavares, Pedro M. A. (2021). **Outsourcing de serviços: uma decisão estratégica para as empresas**. Instituto Superior de Administração e Gestão.